

**ANALISIS KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN METODE
HUMAN RESOURCES SCORECARD (HRSC)
(STUDI KASUS DI PT. ARTO METAL INTERNASIONAL SIDOARJO)**

Rusindiyanto

Teknik Industri FTI UPNV Jatim

ABSTRACT

PT. International Metal Arto Sidoarjo, is one company engaged in manufacturing electrical products and components stove. So far, human resource performance measurement company more focused on the administrative side only, or for these employees in accordance with his job description.

In the study used Human Resources Scorecard method in which a measurement system that links human resource vision and mission of the company with 4 perspective that includes the perspective of financial, customer, internal business process, and learning process & growth. Medium weighting method used Analytical Hierarchy Process (AHP).

The results can be concluded that the performance of the financial perspective in 2007 amounted to 2.20 (or less) and in 2008 amounted to 4.20 (good), the customer perspective in 2007 amounted to 2.57 (or less) and in 2008 amounted to 3.833 (medium), business process perspective in 2007 amounted to 2.786 (medium) and in 2008 amounted to 3.23 (moderate). As for the process of learning and growth perspective in 2007 amounted to 1.333 (or less) and in 2008 amounted to 2 (or less). The performance of human resources in 2007 amounted to 2.091 (or less), and in 2008 increased to 3.213 (medium).

Keywords: Performance, HRSC and AHP

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan sumber daya manusia yang sangat berharga bagi suatu perusahaan dan menjadi kunci sukses keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia dalam perusahaan harus dikelola dengan baik sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik.

PT. Arto Metal Internasional Sidoarjo, merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur produk *kompur* dan *komponen listrik*. Selama ini pengukuran kinerja sumber daya manusia perusahaan lebih dititikberatkan pada sisi administratifnya saja atau selama kerja karyawan tersebut sesuai dengan *job deskriptor*-nya.

Berdasarkan pada kondisi perusahaan yang seperti ini, maka perlu diperlukan suatu pengembangan sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang lebih

proporsional dan komprehensif untuk mengukur kinerja karyawan perusahaan.

Sesuai dengan gejala yang ada di perusahaan tersebut, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah “Bagaimana mengukur kinerja sumber daya manusia perusahaan di PT. Arto Metal Internasional yang komprehensif.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian tugas akhir ini adalah untuk mengetahui kinerja sumber daya manusia perusahaan dan untuk mengetahui bobot masing-masing KPI.

Performance Measurement (Pengukuran Kinerja)

Pengukuran kinerja merupakan proses untuk mengukur dan menilai bagaimana kontribusi sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Menurut Patrick L. Romano (1989), “Pengukuran kinerja (performansi)

merupakan salah satu proses dalam sistem pengendali manajemen dengan membandingkan dan mengevaluasi antara rencana yang dibuat dan hasil yang dicapai, menganalisa penyimpangan yang terjadi dan melakukan perbaikan. “

Human Resources Scorecard (HRSC)

Sejak diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton tahun 1992, konsep “Balanced Scorecard” telah diimplementasikan di sekitar 200 perusahaan di Amerika. Di dalam perkembangannya karena suatu organisasi sangat didominasi oleh “*human capital*” dan modal “*intangible*” lainnya, oleh sebab itu kemudian berkembang metode “*Human Resources Scorecard*” yang menawarkan langkah – langkah penting guna mengelola strategi sumber daya manusia. (Jurnal *Human Resource Scorecard*)

Human Resources Scorecard merupakan *Balanced Scorecard* dengan pendekatan *Human Resources Department* dimana sistem pengukuran kinerja terintegrasi menggambarkan sistem sumber daya manusia dan *Key Performance Indicators* yang dihasilkan berdasarkan pada manajemen sumber daya manusia.

Bagaimana *Human Resources Scorecard* ini dihasilkan adalah 1). Menentukan proses bisnis dari masing – masing perspektif, 2). Menentukan *Key Performance Indicators* dari proses bisnis perspektif, 3). Melakukan pengukuran kinerja aktual versus target dari masing – masing *Key Performance Indicator*, 4). Normalisasi ukuran yang bermacam – macam menjadi *score range*, 5). Menentukan pencapaian sistem sumber daya manusia keseluruhan.

Dalam *Human Resources Scorecard*, masing – masing perspektif dapat dijelaskan sebagai berikut :

▪ ***Perspektif Financial***

Adalah tolok ukur financial untuk memberi ringkasan dari konsekuensi ekonomis akibat dari kebijakan – kebijakan yang telah diambil, dalam hal ini adalah berkenaan dengan perspektif

customer, internal dan learning and growth. Berkaitan dengan profitabilitas, dan lain – lain.

▪ ***Perspektif Customer***

Adalah tolok ukur karyawan sebagai aset, sebagai pengguna atau output dari implementasi strategi sumber daya manusia atau lebih tepatnya merupakan dampak terhadap customer dari perspektif internal dan perspektif learning and growth.

Ukuran dari perspektif ini misalnya *Employee Satisfaction*, yaitu ukuran – ukuran yang menunjukkan tingkat kepuasan karyawan dalam hal pemenuhan kriteria yang ditetapkan.

▪ ***Perspektif Internal Business Process***

Memfokuskan pada proses internal yang akan memberikan dampak pada kepuasan customer dan mencapai tujuan financial dari organisasi. Perspektif ini meliputi inovasi, proses dan pelayanan.

▪ ***Perspektif Learning and Growth***

Memfokuskan pada sistem dan strategi untuk pengembangan sumber daya manusia, misalnya melalui pelatihan.

Keuntungan implementasi *Human Resources Scorecard* (GML *Performance consulting*, 2001) adalah 1). Menggambarkan peran dan kontribusi sumber daya manusia kepada pencapaian visi perusahaan secara jelas dan terukur. 2). Memampukan profesional sumber daya manusia dalam mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan nilai yang dikontribusikan. 3). Memberikan gambaran hubungan sebab dan akibat. 4). Memampukan profesional sumber daya manusia mengelola tanggung jawabnya yang strategis. 5). Fleksibel

Analitycal Hierarchy Process (AHP)

AHP yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, dapat memecahkan masalah kompleks yang berkriteria banyak. Secara umum langkah-langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan AHP adalah sebagai berikut (Suryadi dan Ramdhani, 1998):

1. Mendefinisikan permasalahan dan menentukan secara spesifik tujuan dan solusinya.
2. Menyusun masalah ke dalam struktur hirarki sehingga permasalahan yang kompleks dapat ditinjau dari sisi detail dan terukur.
3. Menyusun matriks-matriks perbandingan berpasangan untuk setiap level di bawahnya, sebuah matriks untuk setiap elemen yang tepat berada pada level di atasnya.
4. Pengisian matriks perbandingan berpasangan oleh pengambil keputusan. Dibutuhkan sebanyak $n(n-1)/2$ judgement untuk setiap matriks pada tahap 3 di atas.
5. Melakukan pengujian konsistensi dengan menggunakan *eigen value* terhadap perbandingan berpasangan antar elemen yang didapatkan pada tiap level hirarki.
6. Langkah 3,4 dan 5 diulang setiap level *cluster* dan hirarki.
7. Melakukan sintesis untuk menyusun bobot vektor *eigen* tiap elemen masalah pada setiap level hirarki.
8. Mengevaluasi konsistensi hirarki, jika nilainya lebih besar 0.1 maka terjadi inkonsistensi, kualitas data harus diperbaiki.

Perhitungan Bobot Elemen

Secara sederhana, langkah – langkah untuk menentukan bobot pada setiap kriteria dalam penentuan alternatif keputusan adalah sebagai berikut :

- Menentukan geometric mean, dengan formulasi:

$$MG = \sqrt[n]{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Dimana : MG = geometric mean

X_i = alternatif ke – i

n = jumlah data

- Melakukan proses Normalisasi dengan membuat proporsi geometric mean dengan formulasi:

$$P_i = \frac{MG_i}{\sum_{i=1}^n MG_i}$$

Dimana :

P_i = proporsi alternatif ke – i

MG_i = geometric mean data ke – i

n = jumlah data

- Menentukan bobot nilai tiap alternatif terhadap kriteria, dengan formulasi:

$$V_i = \sum_{i=1}^n P_i \times W_i$$

Dimana :

P_i = proporsi alternatif ke – i

V_i = bobot nilai alternatif ke – i

W_i = bobot kriteria ke – i

Pengukuran Konsistensi Setiap Matriks Perbandingan

Pengukuran konsistensi dari suatu matriks itu sendiri didasarkan atas suatu eigen value maksimum. Rumus dari indeks konsistensi (CI) adalah

$$CI = \frac{(\lambda_{maks} - n)}{(n - 1)}$$

Dimana : λ_{maks} = eigen value maksimum

n = ukuran matriks

Berikut ini indeks random untuk matriks berukuran 3 sampai 10 (matriks berukuran 1 dan 2 mempunyai inkonsistensi 0)

Tabel 1 Nilai Indeks Random (RI)

1,2	3	4	5	6	7	8	9	10
0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Sumber : *Analitical Hierarchy Process*, Bambang Brodjonegoro, 1991

Rumus dari konsistensi / inkonsistensi (CR) itu sendiri dapat dituliskan sebagai berikut :

$$CR = CI / RI,$$

dimana :
 CR = Consistensi Ratio
 CI = Indeks Konsistensi
 RI = Indeks Random

Tingkat inkonsistensi yang masih bisa diterima adalah tingkat inkonsistensi sebesar 10 % kebawah (Bambang PS Brodjonegoro, 1991 : 15)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Visi, Misi dan Strategi Perusahaan

a. Visi PT. Arto Metal InternasionalI adalah:

“Menjadi perusahaan industri modern yang terus menerus memperbaiki dan meningkatkan kinerja, mutu, dan service kepada pelanggan.”

b. Misi PT. Arto Metal Internasional adalah:

1. Menjadi 10 besar perusahaan terkemuka di Jawa Timur.
2. Mempunyai standart kualitas internasional
3. Mempunyai jaringan bisnis skala nasional dan internasional
4. Selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan dan keluarga serta menjadi tempat mencari nafkah seumur hidup.
5. Menciptakan Interprenur atau pengusaha baru bagi karyawan yang berminat dan berbakat pengusaha.

Identifikasi Key Performance Indicator (KPI)

Identifikasi Key Performance Indicator (KPI) dari masing – masing perspektif sbb.:

Tabel 2 Key Performance Indicator (KPI) dari masing – masing perspektif

Perspektif	Strategic Objectives	Key Performance Indicator
Keuangan	1. Meningkatkan efisiensi di lini SDM	- Prosentase biaya pelatihan / Training Cost (TC)
	2. Meningkatkan produktivitas karyawan	- Biaya produktivitas karyawan / Employee Produktivity Cost (EPC)
Pelanggan	1. Meningkatkan kompetensi karyawan perusahaan	- Prosentase jumlah karyawan yng mempunyai penilaian prestasi kerja diatas rata- rata (PK(G+))
	2. Meningkatkan tanggung jawab karyawan perusahaan	- Prosentase jumlah absen (ABS)
	3. Meningkatkan Kepuasan karyawan dalam bekerja	- KepuasanKaryawan/EmployeeSatisfaction Index (ESI)
	4. Meningkatkan loyalitas karyawan dalam bekerja	- Menurunnya tingkat perputaran karyawan
Proses Bisnis Internal (IBP)	1. Meningkatkan Quality Relationship	- Koordinasi antara atasan dan karyawan perusahaan (KOOR)
	2. Meningkatkan kecepatan pelayanan	- Kecepatan prose pengeluaran surat perintah perjalanan dinas (SPPD)
	3. Pemberian Kesejahteraan yang tepat	- Prosentase jumlah karyawan yang telah mengikuti persiapan pensiun (TPP) - Prosentase jumlah karyawan yang menerima bantuan pemilikan kendaraan (BKK).
Proses L&G	1. Meningkatkan SKIIL dalam bidang sistem informasi	- Prosentase jumlah karyawan yang memiliki skill dalam bidang sistem informasi
	2. Meningkatkan kemampuan karyawan dengan adanya pelatihan	- Jumlah pelatihan yang diadakan oleh perusahaan bagi karyawannya

Sumber: data diolah

Pengukuran Kinerja *Human Resources Scorecard***a. Perspektif Keuangan**

Skor, bobot dan skor terbobot Kinerja perspektif keuangan dapat dilihat pada table 3 berikut :

Tabel 3. Perhitungan Score Terbobot Perspektif Keuangan

Tolok Ukur	2007			2008		
	Score	Bobot	Score Terbobot	Score	Bobot	Score Terbobot
EPC	2	0,80	1,6	4	0,80	3,2
TC	3	0,20	0,6	5	0,20	1
	Jumlah		2,20	Jumlah		4,20

Sumber: data diolah

Dari tabel tersebut terlihat bahwa score terbobot perspektif keuangan untuk tahun 2007 sebesar 2,20, dan tahun 2008 sebesar 4,20.

b. Perspektif Pelanggan

Skor, bobot dan skor terbobot Kinerja perspektif pelanggan dapat dilihat pada table 4 berikut :

Tabel 4 Perhitungan Score Terbobot Perspektif Pelanggan

Tolok Ukur	2007			2008		
	Score	Bobot	Score Terbobot	Score	Bobot	Score Terbobot
PK(GA+)	2	0,167	0,334	3	0,167	0,501
ABS	3	0,334	1,002	4	0,334	1,336
ESI	4	0,245	0,98	4	0,245	0,98
ETO	1	0,254	0,254	4	0,254	1,016
	Jumlah		2,57	Jumlah		3,833

Sumber: data diolah

Dari tabel tersebut terlihat bahwa score terbobot perspektif Pelanggan untuk tahun 2007 sebesar 2,57 dan tahun 2008 sebesar 3,833.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Skor, bobot dan skor terbobot Kinerja perspektif Proses Bisnis Internal dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 5 Perhitungan Score Terbobot Perspektif Proses Bisnis Internal

Tolok Ukur	2007			2008		
	Score	Bobot	Score Terbobot	Score	Bobot	Score Terbobot
KOOR	3	0,145	0,435	4	0,145	0,58
SPPD	3	0,28	0,84	4	0,28	1,12
TPP	3	0,383	1,149	2	0,383	0,766
BKK	2	0,191	0,382	4	0,191	0,764
	Jumlah		2,786	Jumlah		3,23

Sumber: data diolah

Dari tabel tersebut terlihat bahwa score terbobot perspektif proses bisnis internal untuk tahun 2007 sebesar 2,786, dan tahun 2008 sebesar 3,23.

d. Perspektif Proses Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Skor, bobot dan skor terbobot Kinerja perspektif Proses Bisnis Internal dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 6 Perhitungan Score Terbobot Perspektif Proses Pertumbuhan, Pembelajaran

Tolok Ukur	2007			2008		
	Score	Bobot	Score Terbobot	Score	Bobot	Score Terbobot
SKILL	2	0,333	0,666	2	0,333	0,666
ET	1	0,667	0,667	2	0,667	1,334
	Jumlah		1,333	Jumlah		2

Sumber: data diolah

Dari tabel tersebut terlihat bahwa Skor Terbobot perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran pada tahun 2007 sebesar 1,333 dan tahun 2008 sebesar 2.

Rekapitulasi hasil pengukuran kinerja sumber daya manusia perusahaan pada tahun 2007 dan 2008 secara komprehensif dapat dilihat pada tabel 7 berikut :

Tabel 7 Pengukuran Kinerja *Human Resources Scorecard* Secara Komprehensif

HRSC	2007			2008		
	Score	Bobot	Score Terbobot	Score	Bobot	Score Terbobot
Financial	2,20	0,239	0,5258	4,20	0,239	1,0038
Customer	2,57	0,281	0,72217	3,833	0,281	1,077073
IPB	2,786	0,140	0,39004	3,23	0,140	0,4522
L & G	1,333	0,340	0,45322	2	0,340	0,68
	Jumlah		2,091 (kurang)*	Jumlah		3,213 (sedang)*

Sumber: data diolah

*) Keterangan : Kriteria penilaian dilakukan dengan acuan adalah:

$1,0 \leq \text{Skor} < 1,8$ adalah kinerja karyawan sangat kurang.

$1,8 \leq \text{Skor} < 2,6$ adalah kinerja karyawan kurang.

$2,6 \leq \text{Skor} < 3,4$ adalah kinerja karyawan sedang

$3,4 \leq \text{Skor} < 4,2$ adalah kinerja karyawan baik.

$4,2 \leq \text{Skor} < 5,0$ adalah kinerja karyawan sangat baik.

Jadi score kinerja sumber daya manusia perusahaan pada tahun 2007 sebesar 2,091 (kurang), dan tahun 2008 sebesar 3,213 (sedang).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif keuangan pada tahun 2004 sebesar 2,20 (kurang) dan tahun 2005 sebesar 4,20 (baik), perspektif pelanggan pada tahun 2004 sebesar 2,57 (kurang) dan tahun 2005 sebesar 3,833 (sedang), perspektif proses bisnis pada tahun 2004 sebesar 2,786 (sedang) dan tahun 2005 sebesar 3,23 (sedang). Sedangkan untuk perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan pada tahun 2004 sebesar 1,333 (kurang) dan tahun 2005 sebesar 2 (kurang). Kinerja sumber

daya manusia pada tahun 2004 sebesar 2,091 (kurang), dan tahun 2005 mengalami kenaikan menjadi 3,213 (sedang).

Upaya perbaikan dapat dilakukan dengan meningkatkan jumlah pelatihan karyawan, karena akan berpengaruh pada SKILL karyawan, dan selanjutnya akan berpengaruh pada keuangan perusahaan.

Saran

Pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan metode *Human Resources Scorecard* memerlukan kerjasama yang baik dari pihak manajemen sumber daya manusia perusahaan dengan pihak peneliti. Untuk pengukuran kinerja sumber daya manusia dimasa yang akan datang, tidak tertutup kemungkinan untuk melakukan perubahan kriteria peningkatan kinerja sumber daya lain, sesuai dengan kondisi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker Brian E, Hunselid Mark A, Ulrich Dave . 2001. “ ***The HR Scorecard : Linking People, Strategy, and Performance*** “, Harvard School Press.
- Kaplan, Robert S, dan Norton, David P. 2000.” **Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi** “, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Santoso, Singgih dan Tjiptono, Fandy. 2001. Riset Pemasaran : **Konsep dan Aplikasi Dengan SPSS** “. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Mangkunegara, A.A.Anwar, . 2004 .” **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan** “. Bandung : Cetakan Empat, Penerbit PT. Remaja Rosda Karya.
- Saaty, Thomas L, 1993. “ **Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin** “, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Presindo.